COLOCVIU STRATEGIC

Nr.11
Noiembrie 2013

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I”
CENTRUL DE STUDII STRATEGICE DE APĂRARE ŞI SECURITATE

REGISTRUL DE RISCURI AL STRUCTURII MILITARE. TIPURI DE REACŢII LA RISC ÎN ORGANIZAŢIILE MILITARE

Marian Ştefan ZAHARIA

Gestionarea riscurilor trebuie subordonată în fiecare organizaţie obiectivelor stabilite. Această abordare permite organizaţiei să definească şi să implementeze o strategie de gestionare a riscurilor, care porneşte de la conducerea organizaţiei şi este integrată în toate activităţile organizaţiei. Punerea în practică a strategiei trebuie integrată strategiei de activitatea a organizaţiei, în scopul asigurării gestionării riscurilor ca parte integrantă a modului în care este condusă organizaţia.

Pornind de la aceste precizări, lucrarea îşi propune să prezinte registrul de riscuri şi tipurile de reacţii la risc sau strategiile de răspuns la risc care pot fi aplicate în organizaţia militară.

1. Evidenţa riscurilor identificate în organizaţia militară

Riscurile sunt inevitabile în organizaţia militară. După cum activităţile sau acţiunile desfăşurate într-o astfel de organizaţie sunt unice, tot aşa şi riscurile diferă de la o activitate la alta, de la o acţiune la alta. Gradul succesului organizaţiei militare rezultă şi din modul în care au fost controlate riscurile. Gestionarea riscurilor trebuie subordonată obiectivelor pe care le are de îndeplinit organizaţia militară care formează un sistem integrat, coerent şi convergent către obiectivele generale, astfel încât nivelurile de activitate să se susţină reciproc. O astfel de abordarea permite organizaţiei militare să definească şi să implementeze o strategie de răspuns la risc care porneşte de la vârf şi este integrată în toate activităţile organizaţiei militare. Răspunsul la risc poate fi perfecţionat prin utilizarea experienţei şi cunoştinţelor rezultate din rezultatele anterioare.

În toate organizaţiile se constată o anumită aversiunea faţă de risc; de acest fapt datorat naturii umane trebuie să ţină seama managerii, luând în considerare toate riscurile posibile şi având o evidenţă a producerii acestora. După ce au fost stabilite o serie de aspecte (precum: zonele de risc, obiectivele afectate prin posibila materializare a riscurilor, circumstanţele favorizante apariţiei riscurilor, responsabilităţile managerilor în gestionarea riscurilor, strategiile ce trebuie adoptate, măsurile de control intern) se procedează la completarea **Registrului de riscuri**, documente utilizat pentru ţinerea evidenţei riscurilor identificate în organizaţie.

Pentru întocmirea şi actualizarea registrului de riscuri se elaborează o procedură, al cărui scop îl constituie stabilirea unui set unitar de reguli pentru întocmirea şi actualizarea registrului de riscuri, precum şi pentru stabilirea responsabilităţilor ce revin persoanelor stabilite privind întocmirea şi actualizarea registrului de riscuri.

Registrul de riscuri este un document integrator al gestionării riscurilor, care reflectă circumstanţele concrete şi atitudinea managerilor faţă de risc, fiind folosit pentru distingerea

riscurilor care au fost identificate. Un model al registrului de riscuri folosit în organizaţia militară poate cuprinde: codul riscului, activitatea sau obiectivul vizat, descrierea riscului, strategia adoptată pentru riscul identificat, instrumentul de control intern, termene, responsabilităţi etc. modelul prezentat în anexă nu este standard; acesta se poate dezvolta pentru a reflecta şi alte informaţii apreciate ca fiind relevante.

Registrul de riscuri constituie sinteza informaţiilor şi deciziilor care se stabilesc în urma analizei riscurilor. Este necesar ca toată documentaţia privind riscurile să fie clasificată şi îndosariată astfel încât atunci când se face o evaluare a sistemului de management al riscurilor din organizaţie aceasta să fie la îndemână. După ce a fost completat, registrul de riscuri devine documentul prin care se atestă că în organizaţia respectivă (în demersul nostru ştiinţific organizaţia militară) s-a introdus un sistem de management al riscurilor şi că acest sistem funcţionează. Mai trebuie precizat şi faptul că, registrul de riscuri este documentul de la care porneşte orice auditor extern atunci când se face o evaluare independentă a riscurilor din cadrul organizaţiei.

2. Tipologia strategiilor de răspuns la risc sau tipuri de reacţii la risc

Potrivit statisticilor, realizările de succes la managerilor se datorează în proporţie de 50% cunoştinţelor de management deţinute, 30% datorită cunoştinţelor acumulate în urma relaţiilor menţinute cu terţii, cu mentorii şi colaboratorii lor şi 20% (acest procent reprezintă baza fundamentală fără de care nu se pot realiza celelalte) datorită procesului de învăţământ şi instruire[1]. În diminuarea riscurilor şi reducerea impactului în situaţia materializării riscului o contribuţie deosebită aduc strategiile de răspuns la risc, aplicabile în funcţie de situaţi concretă generată de risc.

Formarea şi dezvoltarea unei atitudinii faţă de risc se bazează în orice organizaţie pe o analiză complexă, perceperea corectă a riscurilor devenind un factor determinant al formării atitudinii. Este un aspect evident şi în organizaţia militară, pentru că oamenii răspund la situaţiile de risc aşa cum reuşesc să le perceapă. Dezvoltarea unui sistem de răspuns la risc reprezintă faza de acţiune din cadrul procesului de management al riscului în care se încearcă valorificarea oportunităţilor şi diminuarea rezultatelor negative[2]. După ce riscurile au fost identificate şi evaluate, şi după ce s-au definit limitele de toleranţă în cadrul cărora structura este dispusă la un moment dat să îşi asume riscuri, se stabileşte strategia de răspuns la risc (reacţia la risc) pentru fiecare risc în parte. În general, pentru a da un răspuns la risc au fost formulate următoarele strategii (sau tipuri de reacţii la risc)[3]: evitarea riscului; transferul riscului; tratare (diminuarea) riscului; acceptarea riscului; monitorizarea riscurilor.

Evitarea riscului constituie încercarea de a elimina incertitudinea materializată prin activităţi sau circumstanţe, fiind cea mai uşoară şi rapidă tehnică de răspuns la risc în care se renunţă în totalitate la activitatea ameninţată de risc/riscuri.

Această strategie este folosită în general în situaţia schimbării scopului ori anulării unei părţi a unui proiect, situaţii care pot determina perturbaţii mari atât în cadrul activităţilor estimate cât şi a rezultatelor finale aşteptate. Adoptarea acestei strategii poate fi înţeleasă şi ca un act de înţelepciune din partea managerului organizaţiei.

Transferul (externalizarea) riscului se face către o terţă parte care poate prelua gestiunea organizaţiei, de exemplu: companiile de asigurări şi firmele specializate în realizarea unor proiecte.

În cazul transferului riscurilor către o companie de asigurări care-şi asumă o parte din riscuri în schimbul unui preţ reprezentat de prima de asigurare face ca organizaţia (în cazul nostru organizaţia militară), să-şi poată desfăşura activităţile, fără a mai avea grija materializării riscului şi a pierderilor care ar putea să apară. Dacă riscul se produce în condiţiile specificate prin contractul de asigurare, firma de asigurări va rambursa partea asigurată sau toate pierderile suferite din cauza riscului; dacă riscul nu apare, firma păstrează prima de asigurare. În cazul în care o organizaţie încredinţează realizarea unor activităţi unor furnizori externi (de exemplu în organizaţia militară s-au încredinţat furnizorilor externi activităţi precum: hrănirea,

Locotenent-colonelul inginer Marian Ştefan ZAHARIA este doctorand în Ştiinţe Militare şi Informaţii la Universitatea Naţională de Apărare „Carol I”, Bucureşti.

spălarea şi curăţarea echipamentului etc.), avem de-a face cu cel de-al doilea exemplu prezentat mai sus, numit şi outsourcing-ul. Numit şi „management al facilităţilor”, outsourcing-ul presupune utilizarea unor resurse externe pentru desfăşurarea unor activităţi care în mod tradiţional sunt efectuate cu personal şi resurse aparţinând organizaţiei. Externalizarea este privită ca un mod de a beneficia de idei sau soluţii noi, de practici şi tehnologii noi, dar este şi o modalitate de a reduce riscurile financiare şi operaţionale, făcându-le mai uşor de controlat.

Tratarea (diminuarea sau atenuarea riscului) se realizează prin reducerea probabilităţii de apariţie a riscurilor prin diverse modalităţi cum ar fi: instruirea personalului, programarea corespunzătoare a activităţilor.

Diminuarea riscului se realizează şi prin reducerea efectelor în cazul apariţiei riscului (de exemplu prin formarea unei rezerve de timp sau a unei rezerve de personal). Este strategia cea mai frecvent abordată pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă organizaţia, a cărei esenţă constă în faptul că în timp ce organizaţia va continua să desfăşoare activităţile care generează riscuri, aceasta ia măsuri, concretizate în instrumente de control intern, pentru a menţine riscurile în limite acceptabile (tolerabile).

Acceptarea riscului este strategia care se adoptă pentru riscurile cu expunere scăzută. În situaţia riscurilor cu expunere medie sau mare, acceptarea riscului nu este o strategie adecvată, în astfel de cazuri opţiune trebuie temeinic justificată. Această strategie de răspuns la risc trebuie însoţită, mai ales atunci când limita de toleranţă nu a putut fi stabilită liber, de planuri de gestiune a problemelor dificile care să abordeze tratarea impactului atunci când riscul se materializează. Această strategie de răspuns la risc poate fi de două feluri: *activă* – prin dezvoltarea unui plan de contingenţă care identifică strategiile alternative ce pot fi aplicate pentru a asigura succesul unei activităţi în cazul apariţiei unui risc, a unui plan de management al riscurilor sau prin crearea de rezerve de timp sau costuri; *pasivă* – prin acceptarea unui nivel scăzut de realizare a profitului activităţii (atunci când activităţile nu se îndeplinesc la timp şi la standardele de calitate stabilite).

Planurile de contingenţă sunt axate pe identificarea unor strategii de răspuns înainte de manifestarea anumitor factori generatori de risc. În situaţia apariţiei riscurilor respective, echipa responsabilă de activitate dispune cu ajutorul acestor planuri, de o modalitate viabilă de răspuns pentru situaţii de risc ce permit evitarea blocării întregii activităţi. Planurile de contingenţă se întocmesc pe categorii de risc (strategic, operaţional, calitate, securitate), precum şi pe procese sau proiecte. Aceste planuri de contingenţă sunt incluse în planul de management al riscurilor, reprezentând părţi ale acestuia, dar pot fi integrate şi în alte segmente ale planului de activitate, cum ar fi cel care asigură managementul obiectivelor sau managementul calităţii.

Planul de management al riscurilor este folosit pe tot parcursul activităţii pentru gestionarea riscurilor. Acest plan include procedurile utilizate pentru administrarea riscurilor, persoanele răspunzătoare pentru anumite acţiuni în diverse domenii de risc, resursele alocate, modul de implementare a planurilor de contingenţă şi modul de apreciere a rezultatelor obţinute prin managementul riscurilor. Poate fi formal sau informal, detaliat sau schematic, dar întotdeauna acest plan este fundamentat în funcţie de cerinţele activităţii.

Rezervele de timp sau *rezervele de costuri*, numite şi rezerve manageriale sau rezerve planificate, deşi sunt o soluţie des folosită, prezintă dezavantajul prelungirii inutile a duratei de execuţie a activităţii sau dezavantajul încărcării costurilor, în situaţia în care riscul nu apare.

M*onitorizarea permanentă a riscurilor* constituie strategia continuă de identificare a factorilor de risc prin care se urmăreşte următoarele aspecte: implementarea planurilor de contingenţă şi de management al riscului, monitorizarea schimbărilor în nivelul de risc al activităţilor, controlul asupra nivelului de risc în organizaţie şi monitorizarea măsurilor de control al riscului. În esenţă, strategia de monitorizare a riscurilor presupune o amânare a luării măsurilor de control până în momentul în care circumstanţele determină o creştere a probabilităţii de apariţie a riscurilor supuse acestui tratament. În timp ce conceptul de acceptare (tolerare) a riscului aparţine civilizaţiilor greacă şi arabă, conceptul de monitorizare a riscului este relativ nou, conturându-se abia între anii 1950-1960.

---

[1] Cf. Horea COROIU, *Teoria şi practica riscului în managementul militar*, teză de doctorat, Universitatea Naţională de Apărare „Carol I”, Bucureşti, 2012, p.18.
[2] Cf. Carmen Nadia CIOCOIU, *Managementul riscului, vol. I, Teorii, practici, metodologii*, Editura ASE, Bucureşti, 2008, p.79.
[3] *Ibidem*, p.79.

CONCLUZII:

- ***În activitatea profesională, precum şi în viaţa personală, riscul nu poate fi eliminat complet şi acest lucru derivă din incapacitatea omului de a cunoaşte viitorul şi este perceput atunci când rezultatele posibile ale unor acţiuni prezintă un grad de incertitudine destul de semnificativ.***
- ***Stabilirea tipului de răspuns la risc se face după ce riscurile au fost identificate şi evaluate şi după ce s-au definit limitele toleranţei în cadrul cărora organizaţia militară este dispusă, la un moment dat, să îşi asume riscuri.***
- ***Strategia prin care se formulează răspunsul la risc reflectă atitudinea managementului organizaţiei militare faţă de posibilele ameninţări şi eventualele oportunităţi şi se formulează în funcţie de circumstanţele concrete. Stabilirea răspunsului la risc depinde de natura riscurilor privite din perspectiva posibilităţilor de control de care dispune organizaţia militară. În esenţă, este vorba de a formula un răspuns la următoarele întrebări: riscurile pot fi sau nu controlate de organizaţie?; dacă da, organizaţia poate controla riscurile până la un nivel satisfăcător?; dacă nu, organizaţia poate externaliza riscurile sau activităţile generatoare?***
- ***O organizaţie militară consolidată şi eficientă, precum şi managerii acesteia se pregătesc pentru gestionarea riscului, asumându-l în mod raţional, în cunoştinţă de cauză, bazându-se pe modele şi simulări, pe diverse analize, adoptând un comportament proactiv capabil să influenţeze evenimentele.***

PROPUNERE:

- ***Întocmirea registrului de riscuri în fiecare structură militară.***

COLOCVIU STRATEGIC este o publicaţie a Centrului de Studii Strategice de Apărare şi Securitate ce include rezultate ale unor cercetări în domeniu, opinii şi puncte de vedere ale unor specialişti din ţară, sau doctoranzi, masteranzi, din armată şi societate, implicaţi în cercetarea ştiinţifică din domeniul securităţii.

Publicaţie realizată cu sprijinul Editurii
Universităţii Naţionale de Apărare „Carol I”
Redactor: Mihai ZODIAN
Supliment al revistei *IMPACT STRATEGIC*
ISSN: 1842-8096; B: 0162/1062/2013

Centrul de Studii Strategice de Apărare şi Securitate
Şos. Panduri, nr. 68-72, Sector 5, Bucureşti
Telefon: 021.319.56.04, Fax 021.319.55.93
e-mail: cssas@unap.ro
http//:cssas.unap.ro